

Hur organisera varustyrningen för bästa effekt?

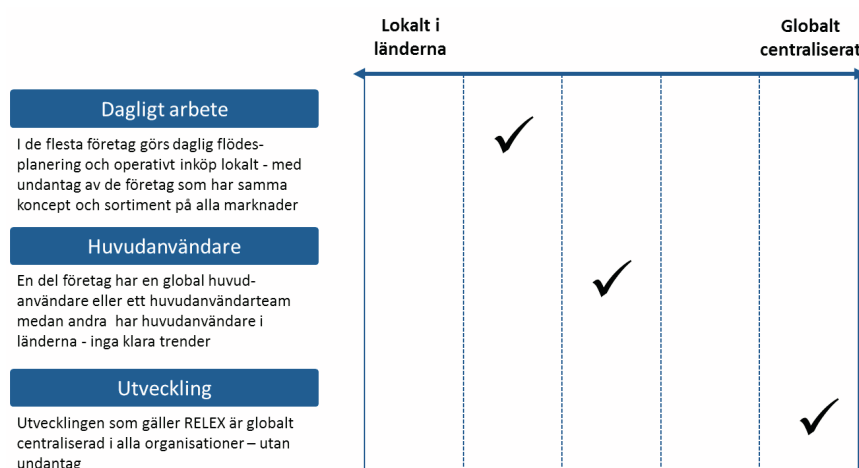
Författare: Johanna Småros, Tuomo Pesonen, Johan Haataja, Michael Falck

Vi får ofta frågor om vilka resurser, vilken kompetens och vilken grad av centralisering som krävs för att uppnå en effektiv varustyrning och maximera nyttan av ett bättre systemstöd. I och med att alla företag är unika vad gäller företagskultur och verksamhet, finns det inte en mall som passar alla. Det kan ändå vara lärorikt att titta närmare på hur andra har gjort.

Vi på RELEX har gjort en sammanställning av hur dryga dussinet av våra större kunder valt att organisera varustyrningen. Vi har även tagit fram rekommendationer utifrån vad vi sett att fungerar bra och vilka utmaningar våra kunder har mött.

Globalt och lokalt i multinationella bolag

Bland multinationella bolag varierar graden av global centralisering i enlighet med i hur hög grad verksamheten i de olika länderna i övrigt är harmoniserad. Generellt kan man säga att utveckling av systemstödet sker på global nivå, medan operativt inköp och varupåfyllning i stor utsträckning sker lokalt (Bild 1).



- **Bild 1. Alla våra multinationella kunder har centraliserat utvecklingen av systemstödet medan det operativa arbetet i högre grad sker lokalt i länderna.**

Operativt inköp och varupåfyllning

Ofta har multinationella bolag vuxit genom att köpa upp lokala aktörer. I vissa fall har arbetsprocesser, sortiment och kunder fortsatt en mycket lokal prägel. I grossistledet har stora lokala kunder ofta en betydande inverkan på både sortiment och efterfrågan, vilket innebär att den dagliga flödesplaneringen bör ske i nära samarbete med produktchefer och kundansvariga. I dessa fall är det naturligt att den operativa varustyrningen sker lokalt i länderna.

De företag, framför allt inom detaljhandeln, som tillämpar ett enhetligt koncept och sortiment på alla marknader har däremot valt att centralisera varustyrningen till ett globalt team. I många fall har man ändå delat upp ansvarområdena inom teamet så att vissa personer har hand om vissa marknader. Genom centralisering uppnår man skalfördelar både genom en ökad volym samt genom att 'best practice' direkt tillämpas på alla marknader och teamets medlemmar dagligen samarbetar och lär sig av varandra.

Systemansvar och utveckling

Alla våra kunder har valt att centralisera utvecklingsfrågor som har med systemstödet att göra. Det finns klara fördelar med detta: dels säkerställer man att den utveckling som görs kommer alla länder till godo, dels minskar riskerna för att systemstödet utvecklas åt olika håll i de olika länderna.

En del av våra kunder har också utnämnt globala huvudanvändare för systemet, medan andra valt att gå inför lokala huvudanvändare på alla marknader. Här ser vi en tydlig koppling till vilken roll huvudanvändaren har:

- Ifall fokus ligger på att stödja flödesplanerarna i deras dagliga arbete, är det naturligt att huvudanvändarrollen är lokal och finns nära till hands.
- Då fokus ligger på att driva förbättring av processer och systemanvändning är det naturligt att rollen är global, i och med den starka kopplingen till utveckling.

Ifall alla huvudanvändare är lokala, finns det en risk att systemägarskapet blir otydligt. Då utvecklingsbesluten tas globalt, kan det vara svårt för de lokala organisationerna att få gehör för sina behov, med risk för att intresset för utveckling svalnar. Alternativt kan utvecklingen i de olika länderna gå åt olika håll, beroende på vilka intressen och kompetenser de olika ländernas huvudanvändare har, vilket leder till att man inte får en maximal effekt av de systemförbättringar som görs.

Även i de fall då det finns vägande skäl att jobba med den operativa flödesplaneringen på lokal nivå, rekommenderar vi följande organisationsmodell för multinationella bolag:

- En global huvudanvändare med ansvar för utveckling av systemstöd och processer.
- Lokala huvudanvändare som stödjer de lokala flödesplanerna i det dagliga arbetet och ansvarar för att införa överenskomna förbättringar i processer och systemanvändning.

Genom att skapa forum där flödesplanerarna från de olika länderna regelbundet träffas och utbyter idéer, tips och erfarenheter kan man också på ett enkelt sätt höja kunskapsnivån lokalt och stödja en enhetlig utveckling inom bolaget.

Efterfrågeplanering och operativ varustyrning

En klar majoritet av våra kunder, och nästan 80 % av de företag som ingick i den här studien, förlitar sig i väldigt hög grad på de basprognoser som systemet räknar fram. Detta syns även i hur våra kunder valt att lägga upp ansvaret för efterfrågeplanering; endast ett fåtal företag har skilt åt ansvaret för varustyrning och prognostisering (Bild 2).

Ansvar för prognostisering och varupåfyllning



- **Bild 2.** De flesta av våra kunder förlitar sig i stor utsträckning på de basprognoser som systemet räknar fram, vilket även återspeglas i hur ansvaret för prognostisering och varustyrning lagts upp.

Systemberäknade basprognoser utnyttjas i stor utsträckning

Prognosernas betydelse för effektiv varupåfyllning är relativt liten då ledtiderna är korta och leveransfrekvensen hög. Inom varupåfyllning till butik är prognosernas inverkan ofta av storleksordningen 15 % jämfört med de andra styrparametrar som påverkar hylltillgänglighet och lagernivåer. I dessa fall finns det i regel inget behov att redigera de basprognoser som systemet räknar fram.

Hos dem av våra kunder som inte regelbundet redigerar basprognoserna har varustyrningsteamet ansvaret för att uppdatera prognoserna vid behov. Oftast får varustyrningsteamet hjälp av kategori- eller produktchefer vid planering av större kampanjer eller för att uppdatera prognoserna för toppsäljande artiklar i högsäsong. Hur informationsutbytet går till varierar dock stort; från helt ad hoc till tydliga processer.

Att aktivt involvera kategori- eller produktchefer i planering eller åtminstone uppföljning av efterfrågan för större kampanjer och storsäljande säsongartiklar är något som vi ser att våra kunder kunde utnyttja i ännu större utsträckning och mera systematiskt. Dels bidrar detta till mera proaktiv planering och mindre brandsläckande, dels skapar aktiv uppföljning ökad kunskap och bättre förutsättningar för framtida beslut angående marknadsaktiviteter och sortiment.

Då prognoser redigeras aktivt ligger ansvaret utanför varustyrningsteamet

Då ledtiderna är långa, artiklarna har ett högt värde eller extremt korta livscykler, eller efterfrågan i hög grad påverkas av de största kundernas köpmönster, är nyttan av att aktivt redigera prognoser större. I dessa fall är det helt enkelt viktigare att prognoserna återspeglar den bästa tillgängliga information om produkterna och marknaden.

Av dessa orsaker har en del av våra kunder, framför allt i grossistledet, valt att dela upp ansvaret för operativt inköp och efterfrågeplanering. De här företagen har antingen byggt upp ett dedikerat team för efterfrågeplanering eller organisatoriskt gett produktchefer eller kundansvariga ägarskap över prognoserna. Satsningen syns i form av en högre prognosnoggrannhet.

Även om det kan krävas en hel del utbildning och förändringsledning, kan det finnas betydande fördelar i att dela upp ansvaret för inköp och efterfrågeplanering, åtminstone hos större grossister där efterfrågan antingen är mycket kunddriven eller sortimentet i hög grad förnyas. Om efterfrågan drivs av kundernas sortimentsbeslut eller produktionsplaner kan man genom att aktivt involvera kundansvariga och göra prognoser på kund- eller kundgruppsnivå effektivare ta till vara den information som finns om kundernas planerade förändringar i inköpen.

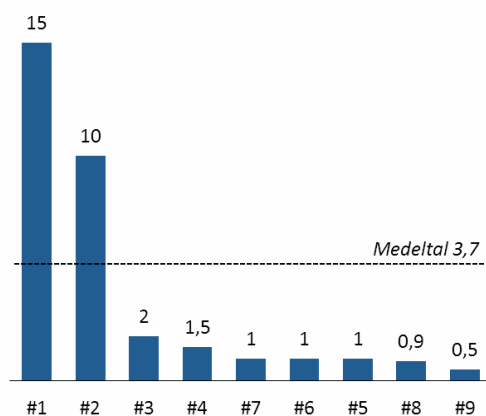
Inköp till centrallager och varupåfyllning till butik

Då man tittar närmare på resursbehovet inom varustyrning, ser man att det finns stora skillnader i antalet aktiva flöden som en planerare kan hantera vid inköp till centrallager jämfört med varupåfyllning till butik (Bild 3).

I butiksledet ligger snittet på 280 000 aktiva flöden (det vill säga kombinationer av artiklar och butiker) för större kedjor. Även inom mindre kedjor som hanterar värdefulla specialprodukter eller produkter med extremt korta livscykler kan en planerare hantera flera tusen aktiva flöden. Antalet aktiva flöden per planerare i grossistledet ligger i snitt på 3 700, men stiger till över 10 000 framför allt vid centrallager som levererar till större butiks kedjor.

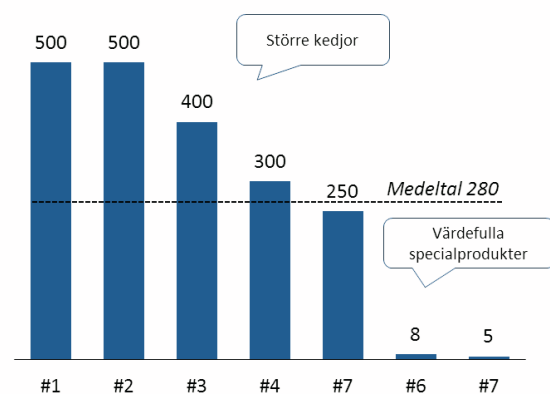
Centrallager

Genomsnittligt antal aktiva produktplatser per planerare, i tusental



Butiker

Genomsnittligt antal aktiva produktplatser per planerare, i tusental



- **Bild 3. I butiksledet kan en planerare ofta hantera flera hundratusen aktiva flöden (kombinationer av butiker och artiklar) medan antalet flöden per planerare i grossistledet är betydligt mindre.**

Det finns flera orsaker till att operativt inköp till centrallager är mera resurskrävande än varupåfyllning till butik:

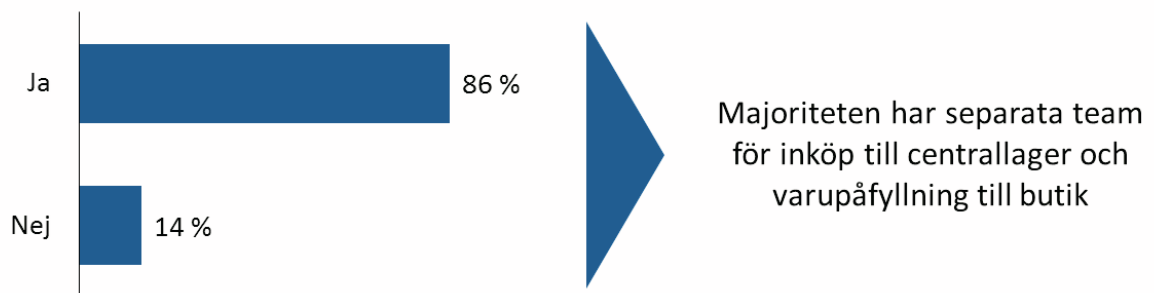
- Ledtiderna för inköp till centrallagret är ofta långa, vilket innebär att varje inköpsbeslut har en större ekonomisk betydelse.
- Det finns en större osäkerhet och mera variation i leverantörernas leveranssäkerhet samt ett större behov för tidskrävande leveransbevakning.
- Varustyrningsteamet behöver ofta ta hänsyn till kapacitetsbegränsningar på centrallagret vid inköp.

Dessutom uppnås skalfördelar i varupåfyllning till butik jämfört med inköp till centrallager i och med att kampanjer och sortimentsväxling i regel kan styras för hela kedjan eller större grupper av butiker som en helhet.

Trots detta är vår erfarenhet att effektiviteten inom inköp till centrallager i många fall kunde vara klart högre än den är idag. Då företag valt att automatisera och centralisera varupåfyllning till butik, har man i många fall byggt upp processerna och organisationen samtidigt som systemet införts. Även om detta utgör en utmaning i sig, har det medfört att det inte funnits inrotade arbetssätt som behövt förändras. Istället har man kunnat utveckla processerna enligt dagens behov och även bygga upp ett team med rätt kompetens. Inom det operativa inköpet till centrallagret har det däremot ofrånkomligen funnits gamla arbetssätt och ett existerande team i grunden. I vissa fall har övergången från rutinartat beställande till databaserade prognoser och beställningsförslag samt avvikelsestyrda rutiner inte lyckats fullt ut, antingen på grund av brister i förändringsledningen eller för att man inte haft möjlighet att utveckla kompetensen inom teamet.

Bland de kunder som utnyttjar RELEX systemstöd både för inköp till ett eller flera centrallager samt varupåfyllning till butik, har en klar majoritet valt att dela upp ansvaret för dessa två flöden (Bild 4).

Separata team för inköp till centrallager och varupåfyllning till butik?

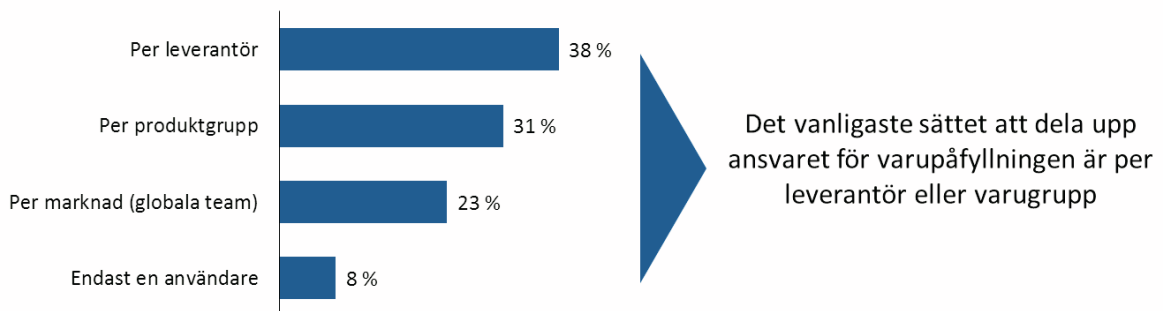


*) Enbart företag som utnyttjar RELEX systemstöd både för inköp till centrallager och butikernas varupåfyllning.

- **Bild 4. Majoriteten har separata team eller olika personer inom samma team som jobbar med inköp till centrallager och varupåfyllning till butik.**

Då man tittar närmare på hur ansvarsområdena delats upp inom teamen, kan man konstatera att de två vanligaste modellerna är att teamets olika medlemmar har hand om olika leverantörer eller olika produktgrupper (Bild 5). Hos multinationella bolag med globala team är det vanligt att ansvaret är uppdelat per marknad.

Uppdelning av ansvarsområden inom varustyrningsteam



- **Bild 5.** Arbetsfördelningen inom teamen är oftast i enlighet med leverantörer eller produktgrupper.

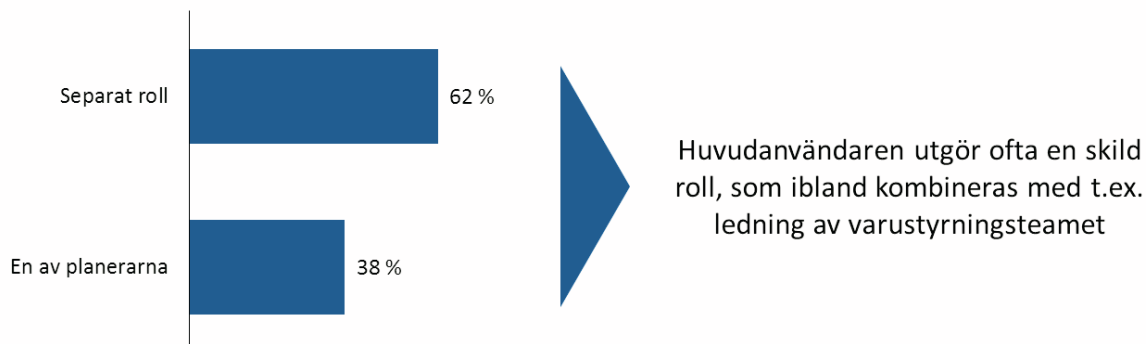
Utveckling och ledarskap

Ett bra systemstöd för varustyrning gör att man mycket effektivt kan påverka hela varuflödet genom att ändra de regelverk som styr parametersättningen, istället för att genomföra en massa manuella ingrepp på artikelnivå. Därmed förskjuts också varustyrningsfunktionens fokus från brandsläckande och handpåläggning till kontinuerlig uppföljning och utveckling. För att uppnå bästa möjliga resultat, krävs det ett tydligt ledarskap som säkerställer att utvecklingen sker i linje med företagets strategi och prioriteringar.

Huvudanvändarrollen

En majoritet av våra kunder har en separat huvudanvändarroll för systemet (Bild 6). I en del fall ligger huvudanvändarens fokus helt på att utveckla systemanvändning och parametersättning, men i många fall kombineras uppgiften med ledning av varustyrningsteamet eller ett utvecklingsansvar. Det är också ganska vanligt att en eller flera av de operativa flödesplanerarna axlar huvudanvändarrollen.

Huvudanvändarrollen



● **Bild 6. Hos en majoritet av företagen jobbar huvudanvändaren inte med den dagliga operativa varustyrningen.**

I och med att RELEX systemstöd är konfigurerbart och effektivt kan styras genom regelverk som huvudanvändarna själva bygger upp och redigerar, är huvudanvändaren i en nyckelroll för att säkerställa att man uppnår bästa resultat.

Huvudanvändarens uppgifter är bland annat att:

- Analysera återkommande avvikelser och återkommande manuella korrigeringar i inköpsförslagen för att förstå de bakomliggande orsakerna och åtgärda dessa genom att uppdatera regelverken för parametersättningen.
- Analysera varustyrningens nyckeltal och de bakomliggande orsakerna för att hitta möjligheter att förbättra resultaten.
- Stödja flödesplanerarna i deras dagliga arbete och införa förbättringar så att arbetsrutinerna blir så effektiva som möjligt.

Vår rekommendation är att systemets huvudanvändare inte har ett operativt ansvar för orderläggning eller att den delen av arbetet åtminstone är mycket begränsad. I och med att de förbättringar som en duktig huvudanvändare gör inverkar på hela varustyrningsteamets effektivitet, är det ingen överdrift att säga att varje förbättring betalar sig flerfald tillbaka. Om en stor del av huvudanvändarens tid går åt till orderläggning blir det mindre tid över för att höja nivån på hela teamet. Eftersom huvudanvändarens viktigaste uppgifter är analys och rätt riktade åtgärder, måste han eller hon också kunna ta ett steg tillbaka och objektivt se på helheten, istället för att ta snabba beslut utifrån magkänsla. Detta är svårt att uppnå ifall personen samtidigt jobbar i frontlinjen.

Hos en del av våra kunder ser vi att det finns ett stort intresse för utveckling av både processer och systemanvändning, men att initiativen alltför ofta måste parkeras på grund av att det operativa arbetet alltid är mera tidskritiskt. Det påminner om bilden där mannen springer bredvid sin cykel; han har så bråttom att springa att han inte hinner lära sig att cykla.

Ledarskap

En annan organisatorisk fråga som är av yttersta vikt, men extremt svår att mäta, är vilken uppbackning varustyrningsteamet får. Varustyrningsteamet utsätts ofta för tryck från många håll - butiksledet reagerar kraftigt om något går fel även om det kanske handlar om en enstaka artikel på hundra, logistikchefen vill optimera hanterings- och transportkostnaderna, säljchefen vill se välfyllda hyllor och ledningen vill ha ner kapitalbindningen.

Vi har hört skräckhistorier om säljchefer som röda i ansiktet sprungit in hos varustyrningsteamet med bilder på hyllor som inte är tillräckligt välfyllda. Det finns också många berättelser om mail, angående någon artikel som gått tomt i en butik, som studsat runt i hela organisationen ändå upp till koncernledningen, trots att en objektiv utvärdering av situationen visat att samtliga nyckeltal utvecklats åt rätt håll, hylltillgängligheten ökat med flera procentenheter och hyllornas fyllnadsgrad motsvarat satta mål.

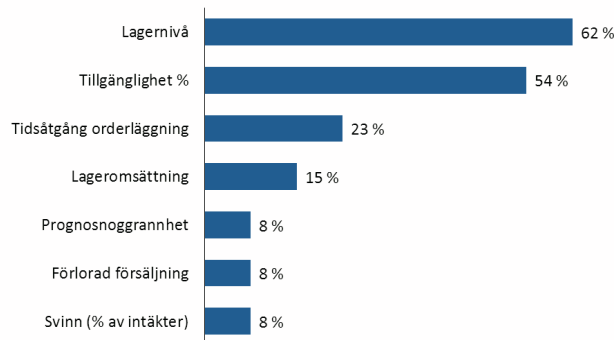
För att det inte ska bli en fråga om vem som skriker högst, krävs ett gott ledarskap som omvandlar företagets strategi till konkreta mål och prioriteringar, som varustyrningsteamet sedan kan utnyttja som rättesnöre i sitt dagliga arbete. Mätbara mål är behövs för att man kontinuerligt ska kunna utvärdera verksamheten - se skogen för träden, helt enkelt.

Lagernivå och tillgänglighet är de nyckeltal som de flesta av våra kunder aktivt följer upp (Bild 7). Ytterligare har man, speciellt under och genast efter införandefasen, följt upp tidsåtgången för orderläggning, i och med att det huvudsakliga målet för införandet av nytt systemstöd i många fall varit att effektivisera arbetet.

De flesta företag är väldigt duktiga på att följa upp nyckeltal i införandefasen av ett nytt systemstöd, men alltför ofta saknas tydliga mål, förankrade i företagets strategi, för fortsatt utveckling. Om varustyrningsprocessens prestanda inte systematiskt följs upp, finns det en stor risk att utvecklingen stannar av och man nöjer sig med att förvalta de existerande rutinerna.

Mätare (KPIs) som följs upp aktivt

% av företagen, alternativen utesluter inte varandra

**Bild 7. De mest utnyttjade mätarna är lagernivå och tillgänglighet.**

Behovet av tydliga mål för hela organisationen accentueras ytterligare då den direkta nyttan av ett bättre systemstöd tagits hem. Då en viss nivå uppnåtts börjar de sortimentsbeslut som tas inom kategorifunktionen och de kampanjbeslut som tas inom sälj- eller marknadsfunktionerna att sätta gränser för ytterligare förbättringar inom varustyrningen. För att komma upp till nästa nivå och tillämpa ledningens strategi på bästa möjliga sätt, krävs ett samarbete mellan funktionerna (Bild 8).

**Bild 8. Bästa resultat kräver samspel mellan operativ varustyrning, strategiskt inköp, sortiment, marknad och logistik.**

Sammanfattning

Genom att införa ett bättre systemstöd uppnår man en effektivisering av arbetsrutinerna och en ökad noggrannhet inom varustyrningen. Ser man samtidigt över processerna och organisationen, för att på bästa sätt ta till vara den kunskap och kompetens som finns till hands, blir effekten ännu större. RELEX kunder har bland annat lyckats uppnå rekordhög tillgänglighets- och servicegradnivåer, samtidigt som lagernivåerna och resursbehovet inom orderläggning klart minskat. Rätt ledning och rätt kompetens säkerställer att resultaten kontinuerligt förbättras.

Följande steg?

Vi på RELEX är experter på varustyrning. Om du vill veta mera om hur man kan effektivisera varuflödet med hjälp av ett bättre systemstöd eller hur man kan utveckla varustyrningsprocessen och -organisationen, ta då kontakt med Johanna Småros (johanna.smaros@relexsolutions.com eller +358 40 543 1142). En timme räcker för att gå igenom nuläget på ditt företag och fatta beslut om de första stegen.

Behovet av tydliga mål för hela organisationen accentueras ytterligare då den direkta nyttan av ett bättre systemstöd tagits hem. Då en viss nivå uppnåtts börjar de sortimentsbeslut som tas inom kategorifunktionen och de kampanjbeslut som tas inom sälj- eller marknadsfunktionerna att sätta gränser för ytterligare förbättringar inom varustyrningen. För att komma upp till nästa nivå och tillämpa ledningens strategi på bästa möjliga sätt, krävs ett samarbete mellan funktionerna.

